

Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

THEMA 2

Rol van leiding bij opleiden

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

In de "Denktank Slimmer Scholen" bespraken P&O'ers van 15 middelgrote technische installatiebedrijven uit Gelderland en Overijssel hun dagelijkse werkpraktijk, ervaringen en knelpunten rond het benutten van talenten in het bedrijf. Het resultaat: mooie voorbeelden, instrumenten en tips waarmee collega-P&O'ers in de technische installatiebranche aan de slag kunnen.

Zie ook www.batouwe.nl > Denktank talent

Augustus 2008

Batouwe / Denktank "Slimmer Scholen" in opdracht van



Rol van leiding bij opleiden

De huidige praktijk

Zonder aandacht en medewerking van de direct-leidinggevende is opleiden een moeizaam proces. In de praktijk ervaren de Denktankbedrijven hier vaak een spanningsveld. Enerzijds hebben leidinggevendenden voor de korte termijn de taak productie te maken en het werk af te krijgen en anderzijds heeft de leiding voor de wat langere termijn de taak een goed opgeleid team te waarborgen.

Daarnaast speelt een kwalitatieve kwestie. De leiding heeft hoofdzakelijk een technische achtergrond. Vooruitkijken, het mee uitzetten van loopbanen enzovoort is materie waarvoor niet iedereen vanzelfsprekend de competenties – en motivatie – in huis heeft. Werk gaat voor en hier en daar is, wanneer het gaat om de aandacht voor medewerkers, de verzoeking te horen: “Wij zijn toch geen sociale instelling?”

Inhoud

Om leidinggevendenden te ondersteunen in hun rol bij opleiden zijn uitgewerkt:

- Taken en verantwoordelijkheden van leidinggevendenden bij opleiden en de wenselijke stijl van leidinggeven daarbij
- Een checklist als hulpmiddel voor leidinggevendenden bij het stimuleren en coachen van medewerkers
- Tips om leidinggevendenden te ondersteunen in hun rol bij opleiden
- Een “Mooi voorbeeld” van hoe hollander techniek leidinggevendenden een grotere rol geeft bij de ontwikkeling van medewerkers
- Een “Mooi voorbeeld” van hoe Geas aankomende teamcoördinatoren voorbereidt op motiverend leiderschap

Taken en verantwoordelijkheden leidinggevenden bij opleiden

Leidinggevenden zijn formeel verantwoordelijk voor de scholing van de medewerkers van hun afdeling of team.

“Opleiden is geen speeltje van P&O”

De taken en verantwoordelijkheden van de direct-leidinggevende houden in:

- het met medewerkers voeren van (functionerings/beoordelings)gesprekken waarin scholing aan bod komt;
- het stimuleren en coachen van medewerkers in hun ontwikkeling;
- het volgen en bewaken van de voortgang van opleidingstrajecten. De leidinggevende is op de hoogte van medewerkers die scholing volgen, evalueert met hen regelmatig en stuurt indien nodig bij;
- het bewaken of scholing effect en resultaat heeft gehad (verandering van vaardigheid en gedrag).

De praktijkopleider verzorgt deze taken voor medewerkers die een MBO-beroepsopleiding volgen.

Een afdelingshoofd of teamcoördinator heeft ten aanzien van scholing ook tot taak:

- het bepalen van het vereiste opleidingsniveau en de vereiste kwaliteiten van de medewerkers (op basis van het bedrijfsbeleid en afdelingsplannen);
- het – samen met P&O – opstellen van een scholingsplan voor de afdeling of team (als onderdeel van een afdelingsplan).

Wenselijke stijl van leidinggeven

De wenselijke stijl van leidinggeven die past bij het stimuleren en motiveren van medewerkers, houdt in dat leidinggevenden:

- oog hebben voor persoonlijke relaties en aandacht hebben/openstaan voor de medewerkers;
- een veilige leeromgeving creëren (waar men fouten mag maken);
- een voorbeeldfunctie voor medewerkers hebben;
- medewerkers kunnen aanspreken op hun scholingsverantwoordelijkheid;
- soms ook gewoon kunnen zeggen dat iets moet!

De essentie van de taak van leidinggevenden bij opleiden = het stimuleren en coachen van medewerkers in hun ontwikkeling

Fouten in het werk zijn nooit prettig, maar bestraffen werkt meestal averechts. Beschouw fouten als een leerproces of grijp ze aan om scholingswensen of scholingsnoodzaak bespreekbaar te maken en helder te krijgen.

“Checklist” voor leidinggevenden

De Denktank “Slimmer Scholen” heeft voor leidinggevenden een kaartje gemaakt dat kan dienen als “checklist” voor het stimuleren en coachen van medewerkers.

Medewerkers stimuleren in hun ontwikkeling

- Medewerkers zijn graag trots op zichzelf, op hun leiding en op het bedrijf. Wanneer jij medewerkers daar de gelegenheid voor geeft, kunnen ze je verbazen.
- Ben een voorbeeld in gedrag en prestatie. Verlang van jezelf meer dan anderen van jou verwachten.
- Verlang ook van medewerkers meer dan anderen zouden durven. Daag medewerkers uit zichzelf te overtreffen. Beledig medewerkers niet door te weinig van ze te verlangen.
- Maak je medewerkers belangrijk. Geef je medewerkers meer persoonlijke aandacht dan anderen zouden hebben. Vier het succes en deel het verdriet. Denk aan het sleutelwoord aandacht.
- Behoed medewerkers voor angst. Geef medewerkers de zekerheid die ze nodig hebben om heldendaden te volbrengen. Vergeet nooit dat je het zelf ook hebt moeten leren; fouten maken mag. Hun succes is ook jouw succes.
- Als je in staat bent van medewerkers helden te maken, beheers je het basisprincipe van leidinggeven.
- Stimuleer medewerkers zich te blijven ontwikkelen. Geef ook dáárin voorbeeldgedrag; blijf ook zelf leren. Een medewerker die groeit, is een compliment voor jou.

Een coachgesprek

- = ondersteunt de medewerker in zijn/haar ontwikkeling
- = stimuleer het leervermogen van de medewerker
- = moedigt de medewerker aan verantwoordelijkheid te nemen voor het oplossen van eigen problemen en om eigen keuzes te maken

Opbouw van coachgesprek en vragen

1. *Wat is de vraag of het probleem?*
Wat is concreet het probleem of de vraag waar het omgaat?
Wat was de situatie waarin zich dit voordeed?
Wat gebeurde er concreet?
Wat was het aandeel van jezelf daarin?
Wat deed je precies?
2. *Hoe ziet de oplossing eruit?*
Welk resultaat wil je bereiken?
Hoe ziet de situatie er dan uit?
Hoe is jouw rol dan (wat doe je, wat zeg je)?
3. *Wat zijn hindernissen?*
Wat staat er tussen het probleem en de oplossing in?
Waarmee heeft dat te maken?
4. *Wat ga je doen?*
Hoe ga je de hindernissen aanpakken?
Met wat begin je?
Welke hulp/ondersteuning heb je daarbij nodig?
Welke afspraken maken we?



Voor directie/management:

- Zorg ervoor dat de taken en verantwoordelijkheden van de leiding bij opleiden duidelijk zijn, zowel bij de leidinggevenden zelf als in de rest van het bedrijf. Neem de taken op in de functieomschrijving.
- Communiceer met leidinggevenden over hun rol bij opleiden. Maak hen bewust van het belang van die rol en zorg dat zij het belang van deze rol onderschrijven. Wat daarbij kan helpen, is:
 - een duidelijke opleidingsvisie met duidelijke doelstellingen (zie ook [Thema 1](#));
 - opleiden plaatsen in de brede(re) context van binden & boeien (zie ook [Thema 5](#)).
- Maak met leidinggevenden concrete afspraken over hun opleidingsinspanningen voor hun team, bijvoorbeeld jaarlijks een gesprek met iedereen voeren over opleiden (ook met de medewerkers die zelf niet met initiatieven komen).
- Kom op de afspraken terug in voortgangsgesprekken e.d.
- Zet opleiden (en de resultaten daarvan) op de agenda van managementoverleg.
- Organiseer ondersteuning voor leiding, zoals P&O die kan helpen bij het uitzoeken en regelen van scholingszaken, tijd en geld om als leidinggevenden zelf scholing te volgen, een opleidingsbudget met ruimte voor spontane scholingsinitiatieven.

Beloon leidinggevenden voor het ontwikkelen en binnenhouden van talenten.

Voor P&O

- Help leidinggevenden bij het uitzoeken van geschikte scholingsmogelijkheden voor medewerkers, het maken van een team-/afdelingsscholingsplan e.d. (zie [Thema 3](#), De Rol van P&O bij opleiden).
- Regel de praktische scholingszaken zoals aanmeldingen, contact met opleidingsinstellingen, de registratie van gegevens enzovoort
- Ben een klankbord voor de leiding. Denk met leidinggevenden mee over een vraag of probleem en mogelijke oplossingen daarvoor, kom met concrete suggesties of initiatieven voor zaken die binnen hun team of afdeling spelen. Maak duidelijk dat P&O er daarvoor is
- Organiseer (interne) scholing voor leidinggevenden, gericht op hun taken en nieuwe ontwikkelingen op dat terrein
- Bied de leiding een assessment aan om meer inzicht te krijgen in de eigen kwaliteiten en ontwikkelmogelijkheden

Voor leiding zelf

- Zoek ondersteuning bij andere leidinggevenden in het bedrijf. Organiseer het leren van en met elkaar. Informeer – en enthousiasmeer – elkaar over aanpak, successen, problemen en oplossingen
- Breng scholing in tijdens vergaderingen en (structureel) overleg en wissel ervaringen en ideeën uit
- Zorg voor je eigen scholing. Denk daarbij niet alleen aan externe cursussen maar ook aan andere vormen van ontwikkeling zoals coaching, scholing-on-the-job of e-learning.

Binnen het management van hollander techniek groeide een aantal jaren geleden het besef dat voor medewerkers behalve salaris ook persoonlijke groei en aandacht wezenlijke arbeidsvoorwaarden zijn. Die aandacht zou vooral vanuit de leiding moeten komen. Maar hoe geef je leidinggevenden een grotere rol bij de ontwikkeling van mensen en hoe stimuleer je de leiding tot meer aandacht?

STAP 1 Verwachtingen

Start = het management van hollander techniek omschrijft wat het verwacht van de leidinggevenden. Welke vaardigheden en competenties zijn nodig om de leiding meer te betrekken bij de persoonlijke groei van medewerkers en te stimuleren tot meer aandacht?

Het management verwacht dat leidinggevenden:

- jaarlijkse gesprekken voeren met medewerkers over scholing; het management toetst of dit inderdaad gebeurt;
- (meer) oog hebben voor talent van medewerkers (bij vacatures bijvoorbeeld eerst in eigen huis kijken, aansluiten bij aanwezige competenties en het goede verder ontwikkelen);
- openstaan voor medewerkers die zich willen ontwikkelen. Leidinggevenden moeten willen weten wat hun mensen willen.

Competenties voor leidinggevenden:

- medewerkers kunnen motiveren en coachen in hun ontwikkeling;
- aandacht hebben voor persoonlijke relaties;
- gewoon kunnen zeggen dat iets moet;
- medewerkers durven aanspreken.

STAP 2 Draagvlak bij leiding

Om bij de leidinggevenden draagvlak te krijgen voor de verandering onderneemt het management een aantal acties:

- het waarom, hoe, en wat van de verandering communiceren met alle leidinggevenden (in werkoverleg, individuele gesprekken e.d.);
- het belang van opleiden laten zien aan de hand van concrete voorbeelden;
- de leiding de verantwoordelijkheid en ruimte bieden om zich actief voor de ontwikkeling van medewerkers in te zetten. Dit borgen in de functieomschrijving.

STAP 3 Opleidingsnoodzaak

Gesprekken
met leiding

Assessment

Ondersteuning
zoeken

STAP 4 Stapsgewijze scholing

Individueel en
in duo's

STAP 5 Oprissen en verdiepen

Alle leiding-
gevenden

Voorbeeldge-
drag + 1 taal

Als lid van het managementteam voert het hoofd P&O met alle leidinggevenden individuele gesprekken over de huidige stijl van leidinggeven en de wenselijke stijl van leidinggeven. Dit gebeurt in relatie tot de ontwikkelmogelijkheden van de leidinggevende. Hieruit komen individuele scholingsvragen naar voren.

In een aantal gevallen kan het zinvol zijn om een extern oordeel te vragen over de ontwikkelmogelijkheden van een leidinggevende (in de vorm van een assessment).

Tegelijkertijd inventariseert P&O welke concrete mogelijkheden er zijn voor scholing en/of coaching van leidinggevenden. Op die manier ontstaat direct een beeld of er al dan niet snel, gemakkelijk en betaalbaar ondersteuning te vinden is om aan de scholingsvragen tegemoet te komen.

Wetend dat een verandering in de manier van leidinggeven een kwestie is van lange adem, besluit hollander techniek de training en coaching stapsgewijs en kleinschalig uit te voeren.

Onderwerpen van scholing bij hollander techniek zijn:

- de omgang met medewerkers
- teamvorming
- positieve instelling voor veranderingsprocessen
- communicatie
- zelfreflectie

De leidinggevenden volgen de training individueel of in duo's, verspreid over een langere periode. Zo wordt stapsgewijs ervaring opgedaan.

Na een periode van twee jaar krijgen de individuele trajecten een vervolg in een gemeenschappelijk ontwikkelingsprogramma. Hieraan nemen directieleden, alle afdelingshoofden en projectleiders deel.

Het doel van het gemeenschappelijke programma voor de leidinggevenden is enerzijds het oprissen van kennis en anderzijds de puntjes op de i zetten. Centraal staan de onderwerpen: het spreken en uitdragen van één taal in het bedrijf en voorbeeldgedrag in de omgang met elkaar.

- Wanneer het bedrijf wil dat de leiding meer taken en verantwoordelijkheden op zich neemt in de ontwikkeling van medewerkers, dan moet je zorgen voor ondersteuning (coaching, scholing) daarbij.

“Een goede technicus is niet automatisch een goede leidinggevende”

- Een assessment kan van meerwaarde zijn voor het objectief in beeld krijgen van ontwikkelingsmogelijkheden van een medewerker. Vanuit de kostenkant bezien loont het de moeite om bij verschillende bureaus offertes op te vragen.
- Bij de selectie van externe instituten voor scholing of coaching is het belangrijk te letten op de aansluiting met de cultuur van het bedrijf en met de kennis van de branche. Win eventueel advies in bij collega-bedrijven.
- Het individueel (of in duo's) volgen van de externe scholing heeft als nevenvoordeel dat leidinggevendens kennismaken met collega's van andere bedrijven en ook van die collega's leren. Dat verruimt de blik.
- Het leereffect van de verschillende scholingsprogramma's werd bevorderd door te werken met huiswerkopdrachten tussen bijeenkomsten in.
- Wijze lessen zijn:
 - creëer bewustzijn en draagvlak voor je visie;
 - realiseer je dat een andere manier van omgaan met je personeel een cultuurverandering is en daarmee een kwestie van lange adem;
 - zorg voor nazorg en herhaling.
- Effecten die nu meetbaar zijn:
 - er hebben structureel gesprekken met alle medewerkers plaats;
 - de leiding is zichtbaar meer betrokken bij medewerkers; ze zijn zich bewuster van hun invloed op medewerkers en het belang van voorbeeldgedrag;
 - communicatie- en gesprekstechnieken worden toegepast.

Een mooi voorbeeld

Aankomende teamcoördinatoren – motiverend leiderschap

Ook Geas Energiewacht heeft voor teamcoördinatoren een specifiek programma voor leidinggevendenden uitgevoerd. Teamcoördinatoren bij Geas geven leiding aan teams van 8 tot 12 service- en onderhoudsmonteurs. Het programma is in principe bestemd voor service- en onderhoudsmonteurs die kunnen doorgroeien naar een functie van leidinggevende; zittende teamcoördinatoren draaien een aantal bijeenkomsten mee met als doel het opfrisen van kennis en vaardigheden.

Opzet programma

Het scholingsprogramma omvat 13 dagdelen, verspreid over circa een half jaar. Sommige onderdelen hiervan verzorgt het bedrijf zelf; een extern opleidingsinstituut verzorgt het overgrote deel van het programma.

Inhoud scholing

Het scholingsprogramma bestaat uit negen onderdelen:

1. Kick off
2. De interne organisatie van Geas
3. Leidinggeven en communicatie
4. Beoordelings- en functioneringsgesprekken
5. Werkoverleg en efficiënt vergaderen
6. Samenwerken met andere afdelingen
7. Managementrapportages
8. Verzuim en re-integratie
9. Teambuilding en samenwerking in het team

Vorbereiding per bijeenkomst

Voorafgaande aan elke bijeenkomst ontvangen de deelnemers een syllabus met leerinhoud. Van iedereen wordt verwacht dat de stof wordt doorgenomen aan de hand van drie vragen:

1. Wat is mijn verwachtingspatroon over dit onderwerp?
2. Hoe denk ik de stof in de praktijk te gaan toepassen?
3. Hoe maak ik het geleerde zichtbaar in de praktijk?

Presentatie achteraf

Na elke gezamenlijke bijeenkomst krijgen de deelnemers de opdracht een presentatie van het geleerde te houden met als kernvraag "Hoe ga je het geleerde in de praktijk toepassen?" Ze bespreken dit met de coach

Coaching

Naast de gezamenlijke bijeenkomsten krijgt elke deelnemer een individueel coachingstraject aangeboden, bestaande uit een aantal gesprekken.

Stage

Elke deelnemer c.q. teamcoördinator in opleiding loopt voorts 2 x 10 weken stage bij twee van de huidige teamcoördinatoren. Elke stage wordt geëvalueerd in de driehoek teamcoördinator in opleiding, huidige teamcoördinator en hoofd P&O.

De motiverende leiderschapstijl

Het stimuleren en motiveren van medewerkers is een rode draad in de functie van de teamcoördinator en in het scholingsprogramma. Een hulpmiddel dat Geas daarvoor gebruikt, zijn “de drie manieren om medewerkers te motiveren”:

1. Vanuit jezelf

- Laat zien dat je vertrouwen hebt in de medewerkers
- Laat zien dat je medewerkers niet als “minderen” ziet; voer zelf ook minder aangename klusjes uit (onderhoud)
- Laat zien dat ze wat aan je hebben, dat je aandacht voor ze hebt
- Wees betrokken, vraag bijvoorbeeld naar hobby, sport
- Hanteer duidelijke regels en overtreed ze zelf niet
- Kom afspraken altijd na
- Wees consequent in belonen/straffen

2. Vanuit het werk

- Geef uitdagende taken
- Betrek medewerkers bij beslissingen
- Stimuleer het meedelen
- Laat medewerkers het werk doen waar ze goed in zijn
- Laat medewerkers het werk doen waar ze plezier in hebben

3. Vanuit extra's

- Geef medewerkers in de pauze bij topdrukte iets lekkers
- Zorg bij verjaardagen en jubilea voor een presentje
- Ga na werktijd iets leuks doen met z'n allen
- Laat mensen een opleiding of cursus volgen

Ervaringen en wijze lessen van Geas:

- Het programma was een goede mix van verschillende leervormen. De voorbereidingsopdrachten voor de deelnemers – en presentaties achteraf – maken dat leerstof beter beklijft.
- Het was een goede zet de zittende teamcoördinatoren mee te laten draaien in het programma. De informatie is immers ook voor hen van toepassing en frist tevens het eerder geleerde weer op. Meer rendement had behaald kunnen worden door de huidige teamcoördinatoren voor de volle 100% in het programma te laten meedraaien. Dit is niet altijd gebeurd.
- Zorgvuldige communicatie is erg belangrijk. Door de training zijn verwachtingen geschapen over de loopbaan in de nabije toekomst. Vooralsnog waren er niet voor alle opgeleide medewerkers vacatures. Dit leidde tot teleurstelling.